

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы адаптации персонала в организации
на примере ООО «ЕМПК»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Руководитель ОПОП
И.В. Девятковская

« ____ » _____ 201 ____ г.

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Е.Н. Панова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Зайцева Юлия Дмитриевна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Кружкова О.В.,
канд. психол. наук,
доцент, зав. кафедрой ФиА

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРАЗИЙСКАЯ МЕТАЛЛОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»	6
1.1. Общая характеристика деятельности ООО «Евразийская металлопромышленная компания».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Евразийская металлопромышленная компания».....	11
1.3. Характеристика системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»: особенности и проблемы.....	16
Выводы по 1 главе.....	28
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРАЗИЙСКАЯ МЕТАЛЛОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»	28
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания».....	28
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания».....	32
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания».....	38
Выводы по 2 главе.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	45
ПРИЛОЖЕНИЯ	49

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по адаптации работников в России не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Между тем, в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров, и являются регулятором связи между системой образования и практической деятельностью. Они призваны способствовать удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе (в необходимом качественном и количественном отношении) для повышения их прибыльности и конкурентоспособности. В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Данная тема актуальна для ООО «Евразийская металлопромышленная компания», так как отсутствуют мероприятия по адаптации. После приема на работу, рабочий не видит поддержки, которая необходима в первые дни работы на предприятии, так как это и новый коллектив, и новая среда со

своими правилами и обычаями, и, для некоторых, новая профессия. Предприятие не дает понять работнику, кого она хочет видеть на той или иной должности, в той или иной профессии. Поэтому человек сам решает кем им быть, ориентируясь иногда на не того работника.

Проблема исследования: неэффективная система адаптации при высокой текучести кадров.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» и разработка мероприятий по ее совершенствованию с последующей оценкой нормативно-правовой обоснованности и социально-экономической эффективности.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме изучения системы адаптации персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»;
- 3) изучить систему адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»;
- 5) оценить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объект исследования: адаптация персонала.

Предмет исследования: система адаптации персонала ООО «Евразийская металлопромышленная компания».

В данной работе применялись **методы исследования**: изучение правовой, экономической и методической литературы, ознакомление с нормативной документацией, анализ, синтез; эмпирические - анализ документов, анкетирование, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована адаптация персонала ООО «Евразийская металлопромышленная компания».

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Евразийская металлопромышленная компания», дано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана социально-экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 8 таблиц, 6 рисунков, список литературы из 46 источников, 5 приложений.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРАЗИЙСКАЯ МЕТАЛЛОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»

1.1. Общая характеристика деятельности ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

ООО «Евразийская металлопромышленная компания» предлагает широкий ассортимент, более 10 000 сортотипоразмеров по 12 направлениям - сортовой, фасонный, трубный, листовой, цветной, оцинкованный, нержавеющей и конструкционный и инструментальный прокат, а также рельсы и рельсовые скрепления.

Филиал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» г. Екатеринбурга был открыт в апреле 2016 года.

ООО «Евразийская Металлопромышленная компания» - предлагает оптимальные производственные решения в металлоснабжении предприятий машиностроительной, химической, электроэнергетической, строительной, нефтегазовой отраслей и агрохолдингов Российской Федерации и ближнего зарубежья.

Развивая новый филиал на Урале - «Евразийская Металлопромышленная Компания» активно осваивает рынок Приволжского, Уральского, Сибирского и Дальневосточных округов РФ приобретая за счет профессионализма своих сотрудников и гибкой ценовой политики лояльное отношение к себе у новых клиентов.

Транспортные возможности, позволяют ЕМПК доставлять продукцию морским, авиа, ж/д и автотранспортом различной грузоподъемности - по всей территории Российской Федерации. Специализацией ЕМПК является доставка продукции в отдаленные и труднодоступные районы РФ, в том числе районы крайнего севера.

Преимущества ООО «Евразийская металлопромышленная компания»:

1. Строгий двухстадийный входной контроль металлопродукции.
2. Наличие необходимых условий для бережного хранения продукции.
3. Компания гарантирует соответствие заказанных характеристик металла фактической отгрузке.

Действующая на ООО «Евразийская металлопромышленная компания» система менеджмента качества сертифицирована на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (международный стандарт ISO 9001:2008). СМК ООО «Евразийская металлопромышленная компания» сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

В сфере качества на ООО «Евразийская металлопромышленная компания» используются 8 основных принципов менеджмента качества: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Показатели	ед. изм.	2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	1 кв. 2017
выпуск продукции в действ. ценах	руб.	1 696 351	1 453 320	1 601 500	1 715 320
отгрузка продукции в действ. ценах	руб.	1 724 353	1 537 564	1 620 953	1 720 500
среднесписочная численность	чел.	69	66	66	65
в действ. ценах	руб.	2 509	2318	2 318	2 120
ФЗП	руб.	1 154 370	1 138 830	1 138 830	1 127 750
среднемесячная заработная плата	руб.	16 730	17 255	17 255	17 350
прибыль от продаж	руб.	569 983	314 490	462 670	587 570
рентабельность	%	33,6	21,64	28,89	34,25

Цель системы менеджмента качества – обеспечение преимуществ ООО «Евразийская металлопромышленная компания» в конкурентной борьбе за

счет повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Сезонный характер основной деятельности у предприятия отсутствует.

По итогам работы предприятия в 3 квартале 2016 г. отмечается сокращение объемов производства как в денежном выражении, так и в натуральном выражении к соответствующему периоду от 2 квартала 2016 г. (таблица 1). За 1 квартал 2017 г. наблюдается рост рентабельности и прибыли предприятия.

Уставный капитал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляет 10 тыс. руб.

Таблица 2 – Результаты финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Евразийская металлопромышленная компания», 2016

Наименование показателя	31.12.2016
Выручка, руб.	4 751 171
Чистая прибыль, руб.	1 347 143
Рентабельность активов, %	9,1
Рентабельность собственного капитала, %	20,6
Коэффициент чистой прибыльности, %	5,1
Рентабельность продукции (продаж), %	9,2
Сумма непокрытого убытка на отчетную дату, руб.	0
Соотношение непокрытого убытка на отчетную дату и валюты баланса	0,0

Итак, по данным таблицы 2, в 2016 г. выручка от реализации составила 4 751 171 руб. (без учета НДС).

Предприятие использует оборотный капитал и запасы для обеспечения непрерывного процесса производства, поддержания стабильного спроса на продукцию и развития предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов рассчитывается как отношение выручки от реализации за определенный период к средней величине запасов за этот же период, например, за 3 квартал 2016 г. коэффициент оборачиваемости запасов составил: $409539 / ((66549+66536)/2)=6,15$. Продолжительность одного оборота 59,3 дня.

Таким образом, финансовое положение ООО «Евразийская металлопромышленная компания» устойчиво. У ООО «Евразийская металлопромышленная компания» нет задолженности во внебюджетные фонды. Финансовые результаты деятельности положительные, уровень рентабельности на высоком уровне.

Основным условием оплаты продукции является предоплата, также допускаются другие варианты, такие как: комбинированная оплата (50% - предоплата, 50% - по факту изготовления). Выбор применяемой системы зависит от «истории» контрагента, объема и номенклатуры заказа. Продажа осуществляется с использованием гибкой системы скидок, которая позволяет подобрать для каждого клиента индивидуальные условия. Оценка поставщиков проводится в зависимости от их способности удовлетворять требованиям на закупку материалов.

Организационная структура управления представлена на рисунке 1.

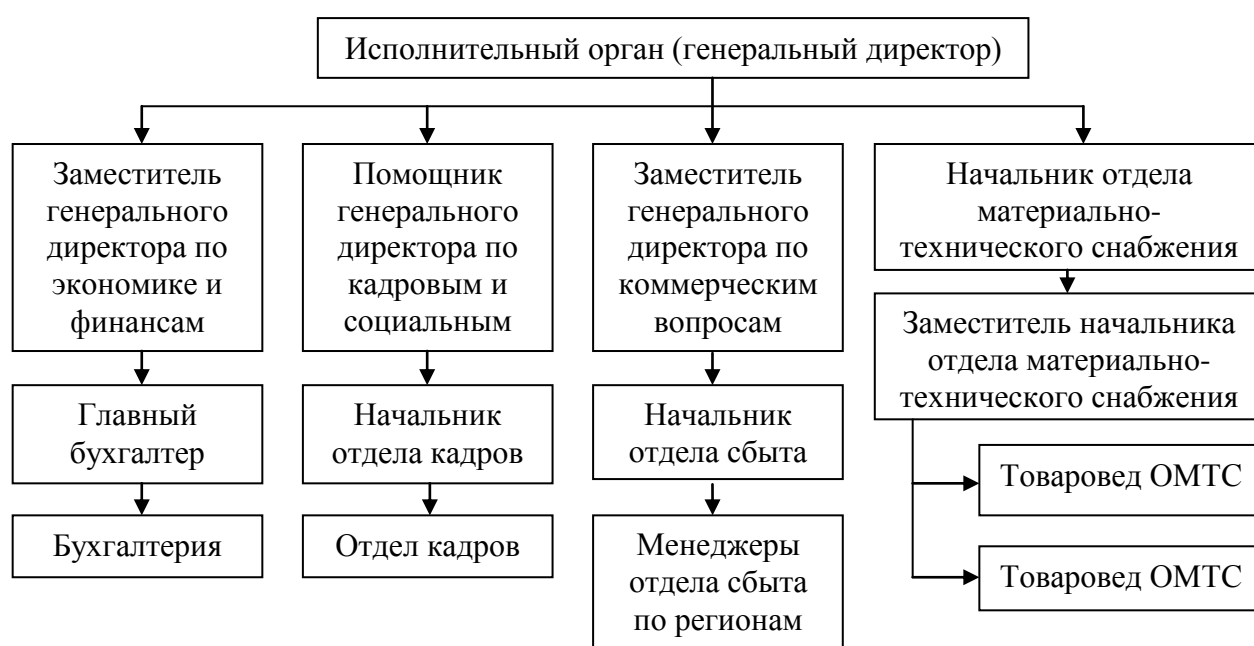


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Как видим (рис. 1), выбрана линейно-функциональная структура управления, которая основана на соблюдении единоначалия, линейного

построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – руководителем.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы (специалисты) вносили свой вклад в его достижение.

Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений. Функциональное разделение труда проявляется в двух направлениях: между категориями работников, входящих в состав персонала предприятия, и между основными и вспомогательными работниками.

В данной организации децентрализованное управление применимо для ускорения процесса принятия решений. При децентрализованном управлении право принятия решений по конкретным вопросам деятельности предоставляется тому уровню управления, на котором данная деятельность осуществляется. Децентрализованное управление позволяет улучшить качество решений, принимаемых как на высшем, так и более низших уровнях. Такое управление дает возможность высшим должностным лицам уделять больше времени вопросам эффективного планирования и финансирования. Работники низших уровней управления участвуют в выполнении решений, влияя, таким образом, на деятельность руководства.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Целью кадровой политики ООО «Евразийская металлопромышленная компания» является эффективная организация производства, направленная на выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, на обеспечение наивысшей прибыльности хозяйственной деятельности предприятия.

Принципы кадровой политики ООО «Евразийская металлопромышленная компания»:

- 1) Единство производственно-технологической и кадровой политики:
- 2) Соответствие профессиональной подготовки персонала современным и перспективным требованиям производства.
- 3) Пропорциональность инвестирования производства и персонала.
- 4) Конкурентоспособность рыночных характеристик персонала.

Основные показатели численности работников ООО «Евразийская металлопромышленная компания» по категориям представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели численности работников по категориям

Наименование показателей	Ед. изм.	Период			
		2 кв. 2016	3 кв. 2016	4 кв. 2016	1 кв. 2017
Среднесписочная численность персонала, в т.ч.:	чел.	69	66	66	65
Выработка на одного работающего					
в действующих ценах	руб.	481,4	338,7	465,3	470,4
в фиксированных ценах	руб.	770,1	649,3	728,9	725,3

Среднесписочная численность работников ООО «Евразийская металлопромышленная компания» на 01.01.2017 г., составляет 65 человек (таблица 3).

Средний возраст сотрудников компании составляет 28,3 года, при этом немногим более трети работников – молодые люди в возрасте до 35 лет.

Данные по использованию рабочего времени в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Использование рабочего времени в ООО «Евразийская металлопромышленная компания», 2017 г.

№ п/п	Показатели	Расчетный период				
		всего в год	по кварталам			
			I	II	III	IV
1	Календарный фонд времени, дн.	365	90	91	92	92
2	Количество нерабочих дней	62	15	17	14	16
	в том числе: праздничных	10	3	4	0	3
	выходных	52	12	13	14	13
3	Номинальный фонд времени, дн.	303	75	74	78	76
4	Планируемые невыходы на работу, дн.	37	0	10	27	0
	в том числе: дополнительные и очередные отпуска	27	0	0	27	0
	болезни	10	0	10	0	0
5	Число явочных дней в году	266	75	64	51	76
6	Продолжительность рабочего дня (номинальная), ч.	8	8	8	8	8
7	Сокращение рабочего дня в соответствии с законодательством, ч.	7	1	3	0	3
	в том числе в предпраздничные дни	7	1	3	0	3
8	Эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника, ч.	2121,8				

$$\text{Дотпусков} = (30\% \cdot 46 + 24\% \cdot 54) / 100 = 27$$

$$\text{Тср раб. дня} = (\text{Фном.} - \text{Дпредпр.}) \cdot 8 + \text{Дпредпр.} \cdot 7$$

$$\text{Тср раб. дня} = ((303 - 7) \cdot 8 + 7 \cdot 7) / 303 = 7,98 \quad \text{Фэф.} = \text{Фяв.} \cdot \text{Тср раб. дня}$$

$$\text{Фэф.} = 266 \cdot 7,98 = 2121,85$$

Невыходы на работу и внутрисменные потери рабочего времени отсутствуют, т.к. работники выходят в соответствии с графиком.

ООО «Евразийская металлопромышленная компания» - успешно развивающееся предприятие, реализующее политику социально-ответственного бизнеса. Об этом говорят осуществляемая ООО «Евразийская металлопромышленная компания» социальная поддержка работников, семей, ветеранов и молодых специалистов, реализуемые программы по оздоровлению работников и членов их семей, развитию спорта.

В целях повышения заинтересованности работников и привлечения молодых специалистов предприятие предоставляет пакет социальных услуг, определенных коллективным договором (компенсация на содержание детей в

детских садах, премии и выплаты, не связанные с производственной деятельностью и т.д.).

Специалисты по кадрам эффективно и продуктивно выполняют свою работу. В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность.

Отдел кадров выполняет стандартные функции, а именно: набор и отбор персонала, обучение, адаптация персонала.

Деятельность работников отдела кадров четко регламентирована, это обосновано тем, что имеется должностная инструкция, в которой представлено, как должна выполняться деятельность работников отдела кадров.

Однако постоянная система планирования и оценки результатов работы инспектора по кадрам, а также сотрудников, вовлеченных в управление персоналом (осуществляющих функции управления персоналом), отсутствует.

1. Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 6, принято – 5 чел., следовательно, в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» 83,33 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение одной вакансии:

1. Доплата менеджеру отдела кадров (1 закрытая вакансия – 1 000 руб.): $1\,000 \text{ руб.} \cdot 5 \text{ чел.} = 5\,000 \text{ руб.}$

2. Стоимость размещения рекламы

- Собственный сайт – 0 руб.

- Интернет-порталы – 2 000 руб.

- Газеты – 1 000 руб.

Всего - 8 000 руб.

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» высокий показатель заполняемости кадрами, т.е. организация практически полностью заполнена сотрудниками. Это положительно характеризует работу менеджера по персоналу, который реализует эффективные методы подбора персонала. Но в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» при осуществлении функции подбора сотрудников не используется профессиограмма, так как ее в организации не существует.

2. Число уволенных составляет 6 человек, следовательно, коэффициент текучести кадров ($6 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\%$) составляет 9,23 %.

Текущность кадров находится чуть выше нормы, для ее понижения необходимо выявить причины текучести и разработать мероприятия по их устранению.

3. Обучение персонала.

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала:

- процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)

$$4 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 6,15 \%$$

- затраты на обучение 1 сотрудника

$$25 \text{ 000 руб.} / 4 \text{ чел.} = 6 \text{ 250 руб./ чел.}$$

- доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах

$$2 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 3,08 \%$$

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» очень низкий процент обученных сотрудников, что сказывается на ценности человеческих ресурсов организации и позволяет сделать вывод о невысокой степени охвата системой обучения персонала. Также необходимо больше информировать сотрудников о проведении различных профессиональных конкурсов и стимулировать на участие в них.

При анализе документов, которыми руководствуются сотрудники ОК в области профессионального обучения кадров, можно сделать вывод, что этот

процесс носит непрерывный характер и осуществляется бессистемно, в течение всей трудовой деятельности работников организации.

4. Мотивация и стимулирование.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала:

- процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников)

$$14 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 21,54 \%$$

- соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы

Средняя з/п сотрудника – 17 350 руб., из них фиксированная часть – 15 000 руб. (86 %), переменная часть – 2 350 руб. (14 %).

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» разработано «Положение о премировании работников», существует ежемесячная гибкая схема премирования, что материально стимулирует работников к качественному выполнению своих должностных обязанностей.

5. Деловая оценка и аттестация.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала:

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)

$$17 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 26,15 \%$$

- процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)

$$8 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 12,31 \%$$

- процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)

$$31 \text{ чел.} / 65 \text{ чел.} * 100\% = 47,69 \%$$

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается директор ООО «Евразийская металлопромышленная компания». Разработанная программа по организации, планированию деловой карьеры и аттестации предполагает

планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу, построение его карьеры. Но при этом деловая оценка сотрудников носит субъективный характер, и учитываются личные взаимоотношения руководства организации и подчиненных.

Уровень текучести и выбытия персонала находится чуть выше нормы, следовательно, организация функционирует стабильно, но при этом незначительная текучесть способствует своевременному обновлению коллектива, что ведет к повышению эффективности деятельности организации. Для предотвращения увеличения уровня текучести необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников (в виде анкетирования), проводить активную работу с персоналом, вести общую статистику увольнений, разработать мероприятия по повышению качества отбора персонала и адаптации новых сотрудников.

Можно сделать вывод, что персонал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» достаточно стабилен. Это свидетельствует о том, что система управления персоналом является гибкой.

1.3. Характеристика системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»: особенности и проблемы

Система адаптации персонала является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее. Обычно на адаптацию уходит от 4 до 8 недель, но если в компании отсутствует адекватная система адаптации персонала, работникам приходится затрачивать усилия не на выполнение своих трудовых функций, а на вживание в коллектив и привыкание к новым условиям, что чревато для компании потерей дохода [5].

Процесс адаптации, который способствует формированию у работника положительного отношения к организации, является неременным условием высоких профессиональных показателей.

Поступая на работу, человек уже имеет свои представления о том, что и как должно происходить при вхождении в коллектив и освоении рабочего пространства.

Вместе с тем организация является сложившейся общностью людей со своими целями, задачами, системой ценностей и способами построения отношений. В процессе адаптации должно произойти оптимальное приспособление нового сотрудника и организации друг к другу.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что наиболее существенными целями адаптации персонала являются снижение тревожности и неуверенности нового работника и сокращение текучести кадров.

Эффективность работы отдела по кадрам по процессу адаптации персонала можно оценить математически:

$$F = P : W * 100\%,$$

где P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников,

W – общая численность работников, принятых на испытательный срок за указанный период,

F – процент работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

Расчетный период - 2016 г.

$F = 12 : 125 \times 100\%$, т.е. 9,6 % работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса адаптации и испытательного срока.

Следовательно, 91,4 % (113 чел.) вновь принятых сотрудников уходят из организации, не проработав там даже 3 месяцев. На поиск и трудоустройство одного сотрудника, компания тратит 8 000 рублей, следовательно в 2016 году компания потеряла – 904 000 рублей.

На ООО «Евразийская металлопромышленная компания» система адаптации персонала плохо организована. Мероприятия по адаптации работников составляют негласно существующие правила, которые не являются принятыми и закреплёнными в корпоративной культуре. Внимание к другим аспектам адаптации новых работников уделяется только в той мере, в которой руководитель осознаёт важность данного процесса.

Новый сотрудник, пришедший на работу - теряется, постоянно отвлекая сотрудников отдела кадров, на каждый вопрос уходит в среднем 5 минут, в час таких вопросов от 1-4, после того как все вводные подписи собраны, сотрудник отправляется к непосредственному начальнику, который тот в свою очередь прикрепляет к нему наставника, который делится опытом и следит за работой.

По окончании испытательного срока проводится оценка, а затем, в случае принятия решения о том, что сотрудник успешно прошёл испытательный срок, непосредственный руководитель утверждает нового сотрудника в штат. На этом работа по адаптации сотрудника считается законченной.

Также для изучения системы адаптации персонала было проведено анкетирование. Дата проведения: 30.01-20.02.2017 г.

В организации ООО «Евразийская металлопромышленная компания» проведено анкетирование молодых специалистов с целью разработки системы адаптации. Разработана анкета, состоящая из 17 вопросов, направленная на выявления слабых сторон процесса адаптации в организации. Анкета представлена в Приложении 1.

В анкетировании участвовали специалисты, проработавшие в организации не более двух месяцев. Всего в анкетировании приняло участие 30 человек.

Характеристика опрашиваемых по возрасту представлена на рисунке 2.

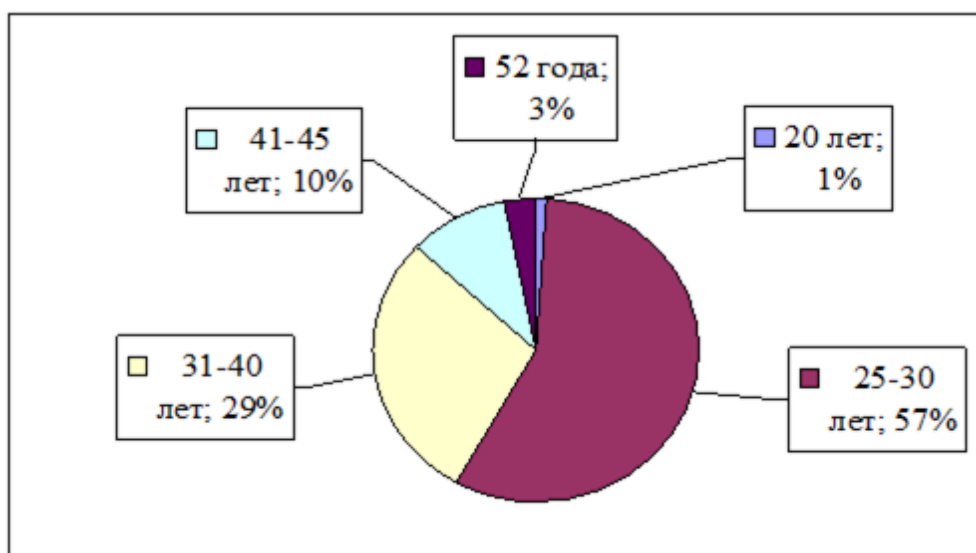


Рисунок 2 - Характеристика оптантов по возрасту.

Как видно из рисунка основную часть участников анкетирования составляют молодые специалисты в возрасте от 25-30 лет. Так же в анкетировании приняли участие Генеральный директор и Заместитель генерального директора по коммерческим вопросам в возрасте 52 года.

Стаж работы специалистов, принявших участие в анкетирование отражен в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристика персонала по стажу работы

Стаж (месяцы)	Количество сотрудников	%
1- 6 месяцев	7	24
6-12 месяцев	8	26
От 1-1,5 лет	8	26
От 1,5-2 лет	7	24

Проанализировав результаты анкетирования, представленные на рисунке 3, можно определить на сколько была представлена информация об организации. Меньше всего, новому сотруднику, было представлено информации об организации – 2,8 баллов и о коллегах – 2,5 баллов. Более

полно была предоставлена информация о должностных обязанностях – 3,2 балла, об отделе – 3,2 балла и о руководстве – 3 балла.

В период адаптации новый сотрудник компании получал информацию в ходе беседы с руководителем отдела, их число составило 90%, остальная часть опрошенных ответила, что в адаптационный период получила информацию с сайта.

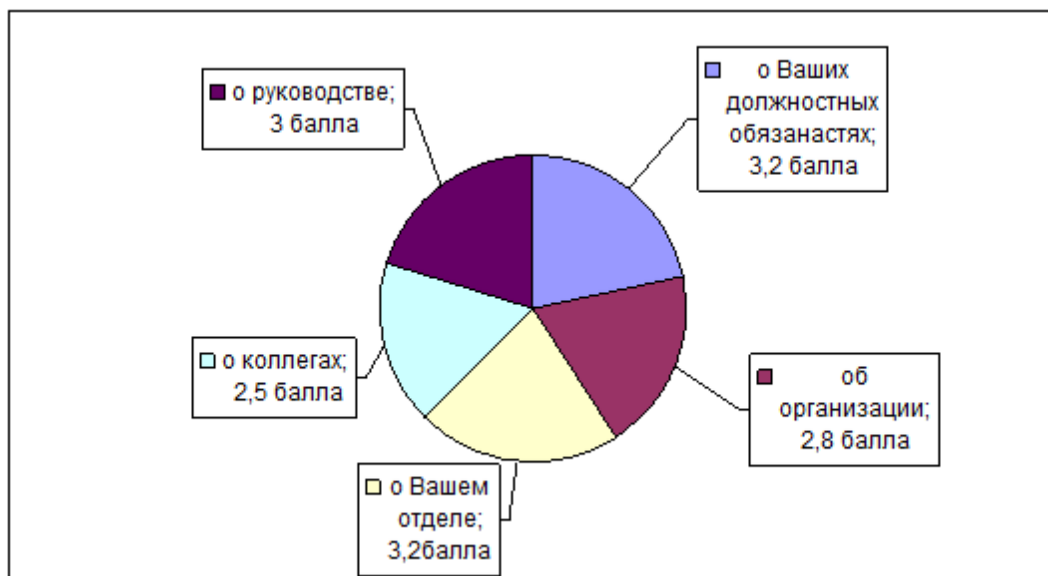


Рисунок 3 – «На сколько полно, на Ваш взгляд была предоставлена информация об организации?»

На вопрос как долго продолжалась адаптация в организации 12 респондентов ответили, более шести месяцев – это показывает низкий уровень заинтересованности работы отдела персонала и всей организации в процессе адаптации новичка. Ответы участников анкетирования были проанализированы и представлены на рисунке 4.

Наиболее сложным в период адаптации для новых сотрудников стал этап освоение компании, так как он подразумевает получение и анализ большого объема информации. 32 % опрошиваемых интересовали вопросы, связанные с организацией и деятельностью компании, например:

- Каковы стратегические цели и приоритеты компании?
- Как осуществляется управление компанией?
- Какова структура организации?

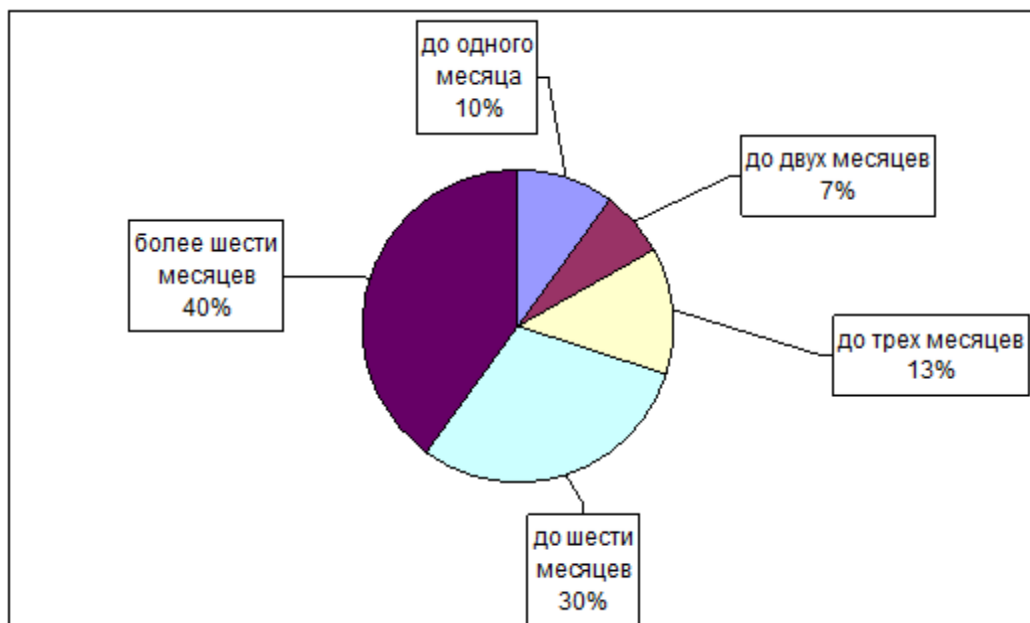


Рисунок 4 - «Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы?»

Сложность вхождения в коллектив в период адаптации испытали 23 % опрошиваемых. Около 19% сотрудников отметили, что условия труда не соответствовали их ожиданиям, многим приходится ходить по другим офисам для пользования орг. техникой, т.к. в своем кабинете она отсутствует.

Ответы на вопрос - «Что вам особенно помогло в период адаптации?» были представлены на рисунке 5.

Решить возникшие проблемы 12% респондентов помогли коллеги. 48 % сотрудников - решили их самостоятельно, а 37 % предпочли обратиться к руководству организации.

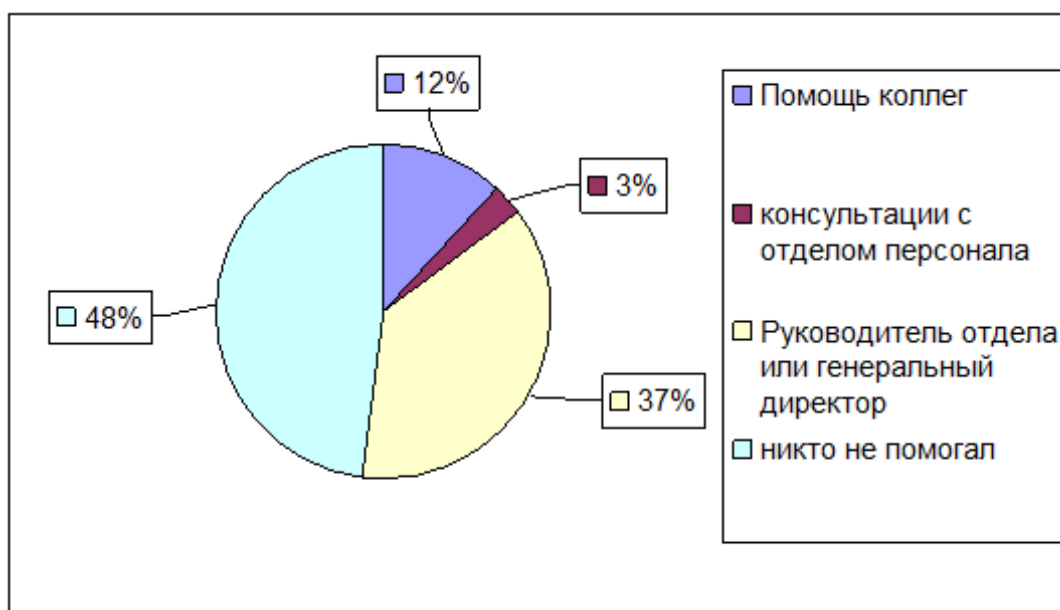


Рисунок 5 – «Что вам особенно помогло в период адаптации»

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» заинтересованность к профессиональному росту проявили все сотрудники, среди опрошенных не оказалось тех, кому не интересно или абсолютно всё равно было бы дальнейшее продвижение внутри компании, их составило 82% . Затруднились ответить на этот вопрос 18%. «В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?» Ответы на этот вопрос представлены в таблице 6.

Анализ таблицы показал, что содержанием труда на данном предприятии совершенно удовлетворены 27%, удовлетворены – 54% и совсем нет таких, кто не удовлетворён, 19% - затруднились ответить.

Занимаемой должностью удовлетворены 95% работников, нет сотрудников кто «совершенно удовлетворен» своей должностью в организации, и есть 5% людей, которые не удовлетворены.

Большинство анкетированных не удовлетворены оказанной помощью в период адаптации, их число составляет - 56%, совершенно не удовлетворены этим фактором – 23%, при разработке системы адаптации, на этот фактор необходимо обратить наибольшее внимание.

Таблица 6 – Удовлетворенность производственными факторами в компании

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён %	Удовлетворён н %	Затрудняюсь ответить %	Не удовлетворён %	Совершенно не удовлетворён %
1. Содержание труда	27	54	19		
2. Занимаемая должность	95	5			
3. Оказанная помощь в период адаптации	3	18	56	23	
4. Соответствие квалификации работе	9	57	22	12	
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям	68	17	9	2	4
6. Наличие перспектив должностного продвижения	5	65	28	2	
7. Возможность повышения квалификации	8	65	10	7	10
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда	23	52	25		
9. Информированность о делах коллектива и компании	7	49	15	22	7
10. Бытовые условия труда	90	10			
11. Организация труда	9	72	19		
12. Режим работы	35	47	7	11	
13. Заработная плата	10	52	38		
14. Наличие системы льгот для работников	82	18			
15. Помощь и поддержка руководителя	17	38	40		
16. Отношение с непосредственным руководителем	32	49	9		
17. Отношения с коллегами	20	26	15	39	

Информированностью о делах коллектива и компании удовлетворены 7% сотрудников, «совершенно удовлетворены» - 49%, не удовлетворённых этой потребностью 25% опрашиваемых. Анализ показал, что руководство организации доводит информацию не до всех сотрудников и не интересуется получением обратной связи.

Наличие высокого процента удовлетворённости 6, 7 и 8 факторов говорит о том, что руководство проявило большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников.

Организация труда включает целый спектр организационных аспектов: технология работы, планирование, постановка задач, контроль над исполнителем, принятие решений, график труда и отдыха, организация рабочих коммуникаций и другие факторы, относящиеся к организации самостоятельного процесса работ. Организация труда тесно переплетается с другими факторами и оказывает большое влияние на новичков, поэтому очень важно то, что больший процент опрошенных удовлетворены этим показателем. Организацией труда совершенно удовлетворены- 9% и удовлетворены - 72%, не удовлетворены – 19%.

100% ответов опрашиваемых свидетельствуют об отсутствии в организации программы адаптации. Наставник прикреплялся в период адаптации, только к 7 % опрашиваемых. Наставником был Генеральный директор, так как они контактировали с ним каждый день относительно вопросов производственного процесса. 73% респондентов справлялись со своими обязанностями самостоятельно.

В период адаптации межличностные и межгрупповые конфликты самые распространенные в организации, этому свидетельствуют результаты ответов- у 68% опитантов случались конфликты в организации. Они возникали, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и в силу этого не способными ладить друг с другом. Одним из наиболее эффективных способов разрешения конфликта в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» является метод: «Переговоры».

Помощь в адаптационный период требуется 76% сотрудникам ООО «Евразийская металлопромышленная компания» в вопросах организационного характера:

- 1) организация рабочего места;

- 2) знакомство с другими подразделениями;
- 3) объяснение неформальных правил корпоративной культуры новым сотрудникам;
- 4) беседа с руководителем: цели организации, содержание работы;

Подводя итоги анкетирования можно констатировать, что ООО «Евразийская металлопромышленная компания» имеет множество проблем возникающие у новых сотрудников в период адаптации, которые можно и нужно решать. Для их решения будет усовершенствована система адаптации сотрудников в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Исследование было проведено с целью разработки системы адаптации персонала на ООО «Евразийская металлопромышленная компания».

На основании выше сказанного можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер:

1. Главным отрицательным моментом является то, что мероприятия по адаптации проводятся только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

2. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации сотрудников. Процесс введения в должность часто ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией.

3. Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В организации проводится минимальный набор мероприятий, позволяющих новому сотруднику первоначально сориентироваться на новом месте работы. Процесс адаптации включает в себя знакомство с коллективом,

наставником, с сотрудниками из других подразделений, с которыми новичку необходимо будет сотрудничать.

Таким образом, адаптация персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» г. Екатеринбург была стихийной и как система отсутствовала.

Выводы по 1 главе

По мнению Кибанова А. Я., адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Система адаптации многогранна, она включает в себя различные этапы, стадии, есть подразделение на виды, существуют различные методики. И сейчас, она играет важную роль для многих предприятий, потому что от нее зависит то, как человек «вольется» в коллектив и какую производительность труда он покажет в дальнейшем.

Филиал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» г. Екатеринбурга был открыт в 2016 году. Уставный капитал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляет 10 тыс. руб. В 3 квартале 2016 г. убыток от прочей деятельности составил 96,2 тыс. руб. и снижен на 14,52 тыс. руб. относительно уровня 2 квартала 2016 г.

Среднесписочная численность работников ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляет 65 человек.

Специалисты по кадрам эффективно и продуктивно выполняют свою работу. В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность. Отдел кадров выполняет стандартные функции, а именно: набор и отбор персонала, обучение, адаптация персонала.

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» нет как таковой адаптации персонала, из-за этого появилась такая проблема как большая текучесть кадров. На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер:

1. Главным отрицательным моментом является отсутствие системности и обязательности, мероприятия по адаптации проводятся только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

2. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации сотрудников. Процесс введения в должность часто ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией.

3. Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЕВРАЗИЙСКАЯ МЕТАЛЛОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Для совершенствования системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» разработаны мероприятия, представленные в табл. 7.

Таблица 7 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала

Проблема	Мероприятие	Ответственный	Затраты, руб.	Сроки
Мероприятия по адаптации проводятся только по устному указу руководителя	Разработать алгоритм адаптации персонала	Менеджер ОК	9 880	Октябрь 2017 г.
Отсутствие нормативно-методической документации по адаптации сотрудников	Разработка и утверждение Положения об адаптации персонала	Менеджер ОК	19 760	Октябрь – Ноябрь 2017 г.
Отсутствие первоначальных информативных бесед с новыми сотрудниками	Разработка адаптационного занятия	Менеджер ОК	53 170	Ноябрь – Декабрь 2017 г.

Для расчета затрат на реализацию предложенных мероприятий, рассмотрим подробно затраты каждого:

1) разработать алгоритм адаптации персонала: 1 неделя (40 рабочих часов), 1 час работы менеджера ОК составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $40 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 7$

600 руб. Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30\% = 2\,280$ руб. Таким образом, общая сумма составит 9 880 рублей;

2) разработать и утвердить Положение об адаптации: 2 недели (80 рабочих часов), 1 час работы менеджера ОК составляет 190 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны $80 \text{ час.} \times 190 \text{ руб.} / \text{час.} = 15\,200 \text{ руб.}$ Отчисления во внебюджетные фонда составят $15\,200 \times 30\% = 4\,560 \text{ руб.}$ Таким образом, общая сумма составит 19 760 рублей;

3) На разработку адаптационного занятия менеджер ОК потратит 1 месяц (160 часов), следовательно, необходимо оплатить 30 400 рублей, отчисления во внебюджетные фонды составят 9 120 рублей. За проведение адаптационного занятия будет выплачиваться сумма, равная $1 \text{ чел.} \times 350 \text{ руб.}$ Планируется набор 30 менеджеров по продажам, следовательно, оплата труда менеджера ОК составит – 10 500 рублей, отчисления – 3 150 рублей. Общая сумма равна $30\,400 + 9\,120 + 10\,500 + 3\,150 = 53\,170$ рублей.

Таким образом, на реализацию предложенных мероприятий потребуется 82 810 рублей.

В качестве первого направления деятельности выделяется разработка алгоритма адаптации персонала.

Этап 1. Знакомство с производственными особенностями организации, включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, корпоративной этикой, правилами поведения т. д.

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Непосредственный руководитель проводит ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами, объясняет задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряет помощь новичкам со стороны опытных работников.

Программа адаптации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке производятся инструктаж по технике безопасности и охране труда.

В ходе проведения программы адаптации должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление об ООО «Евразийская металлопромышленная компания»:

- цели, приоритеты, проблемы ООО «Евразийская металлопромышленная компания»;
- продукция и ее потребители;
- основной технологический цикл производства.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы политики в области качества.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда работников.

4. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- требования пожарной безопасности;
- порядок поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

5. Качество выполнения работ:

- технологическая инструкция;
- ответственность за нарушение инструкции;
- роль каждого работника в процессе выпуска продукции.

6. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;

- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

Все это проводится в виде адаптационного занятия (рис. 6).

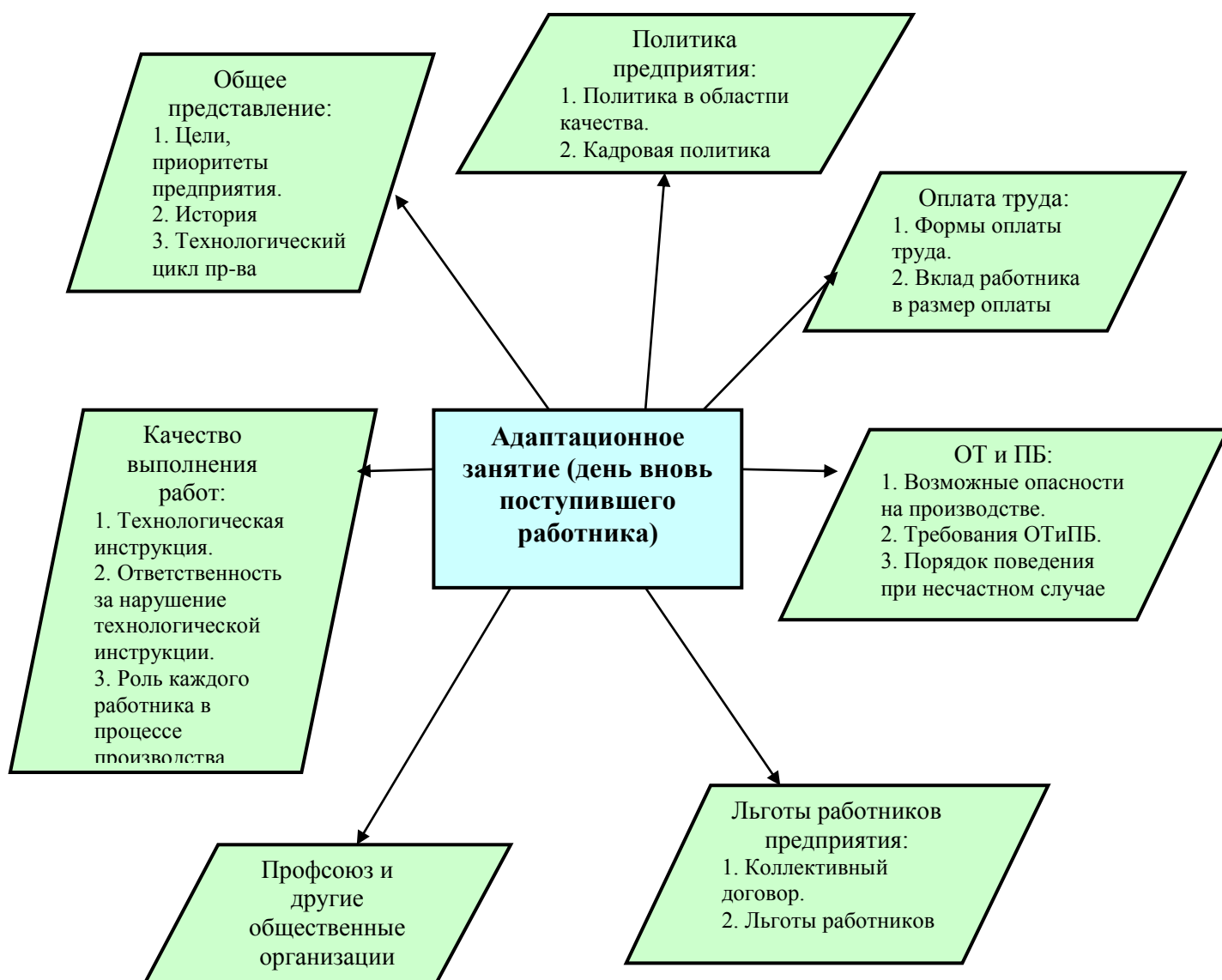


Рисунок 6 – Адаптационное занятие

После прохождения общей программы адаптации проводится специальная программа, в которой затронуты следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание.

Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- правила поведения на рабочем месте;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед).

Этап 3. Действенная адаптация. Для повышения эффективности действенной адаптации новичку назначается наставник.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается система адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

По истечении месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника. Отзыв наставника о работнике, заполняется наставником по окончании срока адаптации. Бланк отзыва представлен в Приложении 2. Отзыв о наставнике (заполняется стажером), бланк отзыва так же представлен в Приложении 3. Решение об окончании испытательного срока принимает Директор на основании оценки выполнения работником индивидуального плана работы, поступивших от непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. Бланк оценки представлен в Приложении 4. Учитывая важность процедуры адаптации, рассмотрим нормативно-правовые источники, обеспечивающие эту систему.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1). К подзаконным нормативным актам относятся:

указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Развитие законодательства в социально-трудовой сфере осуществляется с учетом влияния роли международно-правовых норм, - в частности, конвенций и резолюций Международной Организации Труда на формирование социальной политики, трудового и социального права. Международные источники трудового и социального права, реализуемые в российском законодательстве, призваны способствовать усилению гарантий социальной защищенности всех категорий населения.

Всеобщая декларация прав человека - основополагающий документ международного права, содержащий изложение в систематизированном виде комплекса основных прав человека (принята ООН 10 декабря 1948 г.). Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (принят ООН 16 декабря 1966 г.) законодательно закрепил права: на труд и справедливые, благоприятные условия труда; равную для всех возможность продвижения по службе в зависимости от трудового стажа и квалификации; равную оплату за равный труд для мужчин и женщин.

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19). Ст. 37 Конституции РФ закрепляет за гражданами основные трудовые права, такие как: свобода труда, право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и

профессию, запрет принудительного труда.

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Закон «О занятости населения в РФ» определяет основы государственной политики содействия занятости и гарантии государства каждому гражданину на труд и социальную защиту от безработицы. Закон содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд (переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении занятости, о социальной поддержке и материальной помощи безработным. Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» содержит следующие положения, касающиеся адаптации: создание условий для профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работающих; разработка и реализация мероприятий, предусматривающих сохранение и рациональное использование профессионального потенциала работников, их социальную защиту, улучшение условий труда и иные льготы.

Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие адаптацию: предоставление работы, обусловленной трудовым договором; право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором; своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии с квалификацией работника, сложностью его труда, количеством и качеством выполненной работы; полная достоверная информация об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала: предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором; обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда; обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей; обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Появление нового сотрудника в организации подразумевает наличие адаптационного периода, то есть процесса включения личности в новый трудовой коллектив. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение об организации, он составляет первое впечатление, которое в дальнейшем не так просто будет изменить. В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом. Ст. 68 ТК РФ гласит: при приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Ст. 223 ТК РФ «Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание работников» закрепляет за работодателем обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников в соответствии с требованиями охраны труда. В этих целях по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки.

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда» установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений. Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка. Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция

содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования системы адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации.

Так как в организации отсутствует Положение об адаптации разработаем его, оно представлено в Приложении 5.

Адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины «адаптация» и «испытательный срок». Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия «профессиональная адаптация», выделения его в нормативных документах.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где система адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания»

Показателем эффективного управления адаптацией персонала является комплексная реализация системы ее оценки.

Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат. Это объясняется тем, что для совершенствования системы адаптации персонала выбраны наиболее экономичные способы.

Производительность труда до внедрения мероприятий за 2016 год, составляла: $V = 428,46 \text{ руб.} / 1 \text{ чел.}$ (табл. 3).

$$\text{Выработка} = O / T$$

где O – объем услуг в соответствующих единицах, T – затраты труда в соответствующих единицах.

Прогнозируемый объем выручки за 2017 год составит 5 226 271 руб. (+10 %). Выработка после внедрения предложенных мероприятий составит: 538,95 руб. / чел.

Чтобы определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию адаптации персонала, используем экономические данные бухгалтерской отчетности за предыдущий год:

- валовая выручка – 4 751 171 р.,
- затраты на мероприятия – 82 810 р.,
- чистая прибыль – 1 347 143 р.,

Для вычисления периода окупаемости ($T_{\text{окуп.}}$), воспользуемся формулой:

$T_{\text{окуп.}} \text{ (в годах)} = \text{затраты на мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала} / \text{чистая прибыль в год.}$

Проведем расчеты:

$$T_{\text{окуп.}} = 82\,810 / 1\,347\,143 = 0,06 \text{ г.} \sim 1 \text{ месяц.}$$

То есть, возврат вложенных средств (окупаемость) в мероприятия произойдет за 1 месяц, что является хорошим показателем.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Евразийская металлопромышленная компания» (табл. 8).

Таблица 8 – Экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в 2017 гг.

№	Статья	Сумма, руб.
1	Расходы организации на адаптацию до мероприятий	904 000
2	Расходы организации на внедрение мероприятий	82 810
3	Эффект (строка 2 – строка 1)	821 190

Экономический эффект адаптации персонала выражается в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников; сокращении затрат на поиск и подбор персонала; сокращение потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности; уменьшение текучести кадров. Экономический эффект составит 821 190 рублей. Так как эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

После проведения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Евразийская металлопромышленная компания» спрогнозируем увеличение выручки на 10 %, т. е. выручка составит $4\,751,17 \times 10\% = 5\,226,29$ тыс. руб.

Социальная эффективность будет заключаться в:

- всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда);
- повышении содержательности труда (качественная работа);
- развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала);
- повышении профессионализма персонала (адаптация приведет к быстрому приобщению к коллективу, взаимодействию и обмену практическими инструментами работы).

Затраты на совершенствование системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляют 82 810 рубля. Социальная эффективность заключается во всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, повышении содержательности труда, развитии индивидуальных способностей работников и повышении профессионализма персонала. Помимо этого, сократится время поиска новых сотрудников, уменьшатся расходы за надбавку наставнику и повысится производительность труда.

Выводы по 2 главе

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» за работу по адаптации персонала отвечает менеджер отдела кадров.

В ходе разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала были созданы: Положение об адаптации, Бланк отзыва о стажере, Бланк отзыва о наставнике, Бланк оценки руководителем стажера.

Ни в одном из рассмотренных нормативно-правовых источников термин «адаптация» не употребляется напрямую. Используются близкие по смыслу: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Затраты оправдывают себя, так как при внедрении данной программы снижается текучесть кадров и повышается производительность труда. Так, рассчитав чистый дисконтированный доход, можно с уверенностью утверждать, что данная программа экономически целесообразна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Евразийская металлопромышленная компания» предлагает широкий ассортимент, более 10 000 сортотипоразмеров по 12 направлениям - сортовой, фасонный, трубный, листовой, цветной, оцинкованный, нержавеющей и конструкционный и инструментальный прокат, а также рельсы и рельсовые крепления.

Филиал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» г. Екатеринбурга был открыт в 2016 году.

Развивая новый филиал на Урале - «Евразийская Металлопромышленная Компания» активно осваивает рынок Приволжского, Уральского, Сибирского и Дальневосточных округов РФ приобретая за счет профессионализма своих сотрудников и гибкой ценовой политики лояльное отношение к себе у новых клиентов.

Уставный капитал ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляет 10 тыс. руб. В 3 квартале 2016 г. убыток от прочей деятельности составил 96,2 тыс. руб. и снижен на 14,52 тыс. руб. относительно уровня 2 квартала 2016 г.

Среднесписочная численность работников ООО «Евразийская металлопромышленная компания» включая на дату прохождения практики, составляет 66 человек.

Основными потребителями продукции ООО «Евразийская металлопромышленная компания» являются компании и предприятия энергетики, электротехнической отрасли, металлургии, строительные организации, машиностроения и другие. Также большую долю потребителей составляют торгующие предприятия, т.е. компании занимающиеся перепродажей продукции.

Специалисты по кадрам эффективно и продуктивно выполняют свою работу. В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность.

Отдел кадров выполняет стандартные функции, а именно: набор и отбор персонала, обучение, адаптация персонала.

Деятельность работников отдела кадров четко регламентирована, это обосновано тем, что имеется должностная инструкция, в которой представлено, как должна выполняться деятельность работников отдела кадров.

Однако постоянная система планирования и оценки результатов работы инспектора по кадрам, а также сотрудников, вовлеченных в управление персоналом (осуществляющих функции управления персоналом), отсутствует.

В ООО «Евразийская металлопромышленная компания» нет как таковой адаптации персонала, из-за этого появилась такая проблема как большая текучесть кадров. На основании вышесказанного можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер:

1. Главным отрицательным моментом является то, что мероприятия по адаптации проводятся только тогда, когда непосредственный линейный руководитель считает их необходимыми.

2. На предприятии отсутствует нормативно-методическая и регламентирующая документация об адаптации сотрудников. Процесс введения в должность часто ограничивается приветствием нового сотрудника и обеспечением его необходимой информацией.

3. Сотрудники отдела кадров занимаются только подбором работника, проведением с ним первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока. На предприятии мало уделяют внимания вопросу адаптации, и практически не принимают мер по его обеспечению.

В ходе разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала были созданы: Положение об адаптации, Бланк отзыва

о стажере, Бланк отзыва о наставнике, Бланк оценки руководителем стажера.

Затраты на совершенствование системы адаптации персонала в ООО «Евразийская металлопромышленная компания» составляет 82 810 рубля. Экономический эффект – 821 190 руб.

Социальная эффективность заключается во всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации, повышении содержательности труда, развитии индивидуальных способностей работников и повышении профессионализма персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2014. – 382 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – СПб.: Академия, 2013. – 224 с.
3. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст] / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
9. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
11. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник [Текст] / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА – М, 2013.- 320с.
12. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст] / Г.В. Касьянова. – М.: АБАК, 2014. – 512 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.

15. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 416 с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
18. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
19. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
20. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст] / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
21. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
22. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
23. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
24. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
26. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малугев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
27. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. – 562 с.

28. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
29. Парабеллум, А. Кузница кадров [Текст] / А. Парабеллум, А. Меркулов, Н. Мрочковский. – СПб.: Питер, 2014. – 176 с.
30. Парабеллум, А. Персонал от А до Я [Текст] / А. Парабеллум, А. Белоновский, Н. Мрочковский. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
31. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу [Текст]/ Н. Самоукина. – СПб.: Феникс, 2013. – 336 с.
32. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.
33. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб.пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
34. Ткаченко Д.А. Торговый персонал [Текст] / Д.А. Ткаченко. – СПб.: Феникс, 2013. – 160 с.
35. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.
36. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.
37. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
38. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.
39. Управление информацией и знаниями в компании: учебник [Текст] / С.Н Селетков, Н.В Днепровская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015-208с.
40. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник [Текст]/ Н.М Абдикеев, А.Д Кисилев.- М. ИНФРА – М, 2013-382с
41. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Дайнека А.В.- М. ИНФРА- М, 2014- 151с.

42. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Евтихов О.В. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013- 453с.

43. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления: Монография [Текст] / А.Г. Эфендиев, Е.С.Балабанова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.

44. Управление социальным развитием организации: Учебник [Текст] / Н.О. Аблязова, М.Г. Аверкин и др.; Под ред. А.П. Егоршина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 416 с.

45. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6-изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 301 с.

46. Экономический анализ: Учебное пособие [Текст] / Л.М. Куприянова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 159 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Анкета

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании системы адаптации работников в ООО «Евразийская металлопромышленная компания». Ваши ответы будут учитываться при выявлении наиболее важных проблем, с которыми сталкивается специалист на новом месте работы, и для разработки программы помощи адаптирующимся. Мы надеемся, что искренне отвечая на вопросы этой анкеты, выявляя моменты, на которые руководству и отделу работы с персоналом следует обратить внимание, Вы поможете быстрее освоиться в компании не только себе, но и будущим новичкам.

1. Ваш пол.

о женский

о мужской

2. Ваш возраст _____

3. Ваш стаж работы в компании _____

4. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально высокая оценка, 1 – максимально низкая оценка) насколько полно на Ваш взгляд была предоставлена информация

об организации _____

о Вашем отделе _____

о коллегах _____

о руководстве _____

о Ваших должностных обязанностях _____

5. Укажите, пожалуйста, в форме чего и каким образом была предоставлена информация:

6. Как долго продолжалась ваша адаптация к новым условиям работы:

о до одного месяца

о до двух месяцев

о до трех месяцев

о до шести месяцев

о более 6 месяцев

7. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

о профессиональные обязанности

о вхождение в коллектив

о новое рабочее место

о условия труда

о другое _____

8. Что вам особенно помогло в период адаптации?

о помощь коллег

о консультации с отделом персонала

о руководитель отдела или генеральный директор

о никто не помогал

9. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале (5 – максимально совпали ожидания и реальность, 1 – абсолютно не совпали) насколько отличались Ваши ожидания от той работы, с которой Вы реально столкнулись в ходе освоения своих обязанностей

выполняемых обязанностях _____

важности выполняемой работы _____

ее признания _____

10. Оцените, пожалуйста, Вашу заинтересованность к профессиональному росту

о заинтересован

о затрудняюсь оценить

о не заинтересован

11. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами?

Наименование производственного фактора	Совершен но удовлетвор ён	Удовлетворё н	Затрудняюс ь ответить	Не удовлетворён	Совершенн о не удовлетворён
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы Вашим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					

10. Бытовые условия труда		
11. Организация труда		
12. Режим работы		
13. Заработная плата		
14. Наличие системы льгот для работников		
15. Помощь и поддержка руководителя		
16. Отношение с непосредственным руководителем		
17. Отношения с коллегами		

12. Были ли у Вас конфликты в организации?

о Да

о Нет

13. Если были, то с кем?

о С коллегами

о С руководством

о С клиентами

о С сотрудниками других отделов

14. Прикреплялся ли к Вам наставник?

о Да

о Нет

15. Знакомили ли Вас с программой адаптации?

о Да

о Нет

16. В каких вопросах Вы бы хотели получить помощь при адаптации?

17. Изменилось ли ваше мнение об организации, после того как вы начали в ней работать?

о Да, в лучшую сторону

о Да, в худшую сторону

о Нет, не изменилось

Приложение 2. Бланк отзыва наставника

Отзыв

(Заполняется наставником по истечению испытательного срока)

Ф.И.О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

Дата приема на работу _____ Дата заполнения отзыва _____

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы, поставьте «галочку»:

№ п/ п	Личностные деловые качества	Степень выраженности				
		Очень сильно	Сильно	Средне	Слабо	Очень слабо
	1. Волевые качества					
1	Ответственность (добросовестно выполняет свои обязанности)					
2	Настойчивость					
3	Требовательность к себе					
4	Требовательность к другим					
5	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
	2. Коммуникативные качества					
1	Умение слушать и располагать к общению					
2	Тактичность					
3	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
4	Активность в общении					
5	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения					
	3. Поведение в кризисных ситуациях					
1	Способность не терять самообладание в сложных ситуациях					
2	Готовность к оправданному рisku					
3	Умение найти нужный стиль					

	поведения в любой ситуации					
4	Способность организовать работу других в сложных ситуациях					
5	Работоспособность					
	4. Принятие решений					
1	Умение быстро и правильно оценить ситуацию					
2	Самостоятельность в оценке ситуации					
3	Способность предвидеть последствия принимаемых решений					
4	Восприимчивость к новой информации, изменениям					
5	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений					

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

- Полностью готов
- Недостаточная подготовка
- Не готов

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (если «да», то указать какое обучение необходимо, в какие сроки):

Возможность профессионального и служебного продвижения (Какие перспективы есть у работника через 3-5 года в Компании. Необходимо ли удержать его на предприятии, если «да», то при каких условиях и на какую должность).

Наставник _____

Дата _____ Подпись _____

Приложение 3. Бланк отзыва стажера

Ф.И.О. наставника _____

1. Оцените, пожалуйста:

1.1 Уровень профессиональной компетентности наставника отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы

- достаточен
- знания, ограниченные рамками выполняемой работы
- общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы

1.2 Отношение к работе:

- проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен
- добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы

- отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен

1.3 На задаваемые вопросы

- Наставник давал исчерпывающие ответы
- Просил обратиться к специальной литературе
- На многие вопросы я не получал ответа

1.4 Информация давалась в следующей последовательности

- В удобной для изучения, постепенно
- О каком товаре информация давалась хорошо, о другом товаре - не очень понятно и последовательно
- Вся информация была изложена без логической цепочки, трудно для усвоения.

1.5 Личные отношения

- У нас с наставником сложились хорошие отношения, взаимопонимание
- У нас с наставником сложились нейтральные отношения
- У нас с наставником не сложились отношения, постоянно возникали трения и конфликты.

1.6 Взаимодействия с коллегами

- Я был представлен всем коллегам, и некоторые вопросы мы решали вместе
- Меня познакомили с коллегами
- Я не был представлен коллегам

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться во время прохождения испытательного срока? _____

3. Общая оценка наставника:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ф.И.О. стажера

дата

Приложение 4. Бланк оценки руководителя

Ф.И.О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

1. Оценка выполнения работником индивидуального плана работы:

- Работы по плану выполнялись в срок, с высоким качеством, качественно и своевременно также выполнялись внеплановые работы и отдельные задания руководства
- Работы по плану в основном выполняются с удовлетворительным качеством, сроки выдерживались не всегда, тем не менее внеплановые работы и задания выполнялись качественно и в срок.
- Работы по плану выполнялись с удовлетворительным качеством, сроки редко выдерживались, внеплановые работы выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством
- Выполнение работ по, как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи не выполнения, серьезные нарекания по качеству, внеплановые работы и задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков.

2.1 Уровень профессиональной компетентности

- Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен
- Знания, ограниченные рамками выполняемой работы
- Общие и профессиональные знания недостаточны. Отсутствуют навыки практической работы

2.2 Эффективности работы

- Быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок
- Без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки
- Отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи

2.3 Отношение к работе

- Проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен
- Добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы
- Отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен

2.4 Интеллект, понятливость

- Способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете
- Понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам
- Плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли

2.5 Надежность

- Отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию
- Редко подводит, обычно надежен, но требует постоянного контроля
- Ненадежен, нельзя положиться, не аккуратен при хранении конфиденциальной информации

2.6 Взаимоотношения с коллегами по работе

- Хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность
- Нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки

- Трения с коллегами, нежелание сотрудничать, не тактичность

Считаю целесообразным

- Продолжить трудовые отношения с работником в должности
- Расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам мини оценки на испытательном сроке

Ф.И.О.,

должность подпись

Дата

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Адаптация - процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту коллективу и характеру деятельности компании, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

1.2. Система адаптации включает в себя две взаимосвязанные и взаимно обусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении работником специальностью, профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности. Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам и экономическим реалиям.

1.3. Распределение ответственности в проведении адаптационных мероприятий осуществляется между менеджером по персоналу и непосредственным руководителем сотрудника. В процессе введения в должность при исполнении индивидуального плана работы сотрудника на время адаптации может потребоваться обучение новичка, которое проводит внутренний тренер, наставник или контактное лицо, ответственное за подготовку данного сотрудника. Каждый из них отвечает за определенный этап (процедуру) в рамках своей компетенции. Общий контроль за процессом адаптации осуществляет менеджер по персоналу, он же несет ответственность за соблюдение всех предусмотренных процедур адаптации.

1.4 Адаптационный период составляет 3 месяца и совпадает с периодом испытательного срока.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

- 2.1. Ускорение процесса вхождения в должность нового сотрудника;
- 2.2. Достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки;
- 2.3. Уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;
- 2.4. Оценка потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока;
- 2.5. Освоение схем взаимодействия с другими подразделениями;
- 2.6. Освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- 2.7. Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности заботой;
- 2.8. Снижение текучести кадров и связанных с ней финансовых потерь;
- 2.9. Формирование имиджа компании как привлекательного работодателя.

3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ АДАПТАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Управление процессом адаптации осуществляется отделом кадров, руководителями подразделений и наставниками.

3.1. Функции руководителей подразделений. Руководитель подразделения: заполняет адаптационный лист, индивидуальный план-график введения в должность; ставит цели и задачи на испытательный срок новому сотруднику, составляет план развития сотрудника на время адаптации; назначает наставника из числа ведущих специалистов подразделения; определяет обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы; объясняет новичку предназначение адаптационного листа, индивидуального плана-графика введения в должность и разъясняет запланированные мероприятия; представляет его коллективу; отслеживает промежуточные результаты адаптационного периода.

3.2. Функции наставника. Наставник: поздравляет нового сотрудника с началом работы; сообщает о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе; рассказывает о коллегах (особенно о тех, у кого можно попросить совета и помощи, и о тех, кто обладает трудным характером); рассказывает о структуре и функциях

подразделения, взаимоотношениях с другими отделами); рассказывает о правилах корпоративной культуры компании; оказывает практическую помощь в освоении профессии.

Работа наставника может оплачиваться дополнительно (как правило, если в подразделении много новичков) либо являться мотивацией на развитие. В любом случае статус наставника является почетным.

3.3. Функции отдела кадров: координация и контроль адаптационных мероприятий; создание групп для проведения ознакомительного тренинга и других мероприятий; участие в проведении функциональных мероприятий (инструктаж, оформление сотрудника и т. д.); сбор и хранение в течение заданного периода адаптационных листов, характеристик, индивидуальных планов-графиков введения в должность, планов развития, анкет, тестов и т.д. и после окончания адаптационного периода.

4. ЭТАПЫ АДАПТАЦИИ

Процесс адаптации состоит из двух этапов:

Первый этап - знакомство с компанией и оперативное введение в должность

1. Ознакомление новичка с организацией.

Работнику предоставляется базовая информация о компании: история, виды деятельности, организационная структура, основные элементы корпоративной культуры, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения. Реализуется отделом кадров.

2. Ознакомить новичка с функциями и особенностями работы подразделения, стандартами исполнения обязанностей и уровнем ответственности, правилами организационного поведения, требованиями к отчетности.

На данном этапе выдается адаптационный* лист и план-график введения в должность индивидуально на каждого работника в зависимости от специализации, по которой он происходит обучение. Индивидуальный план- график включает в себя поэтапное освоение оборудования, технологий и параллельное знакомство со смежными подразделениями. Реализуется непосредственным руководителем.

Второй этап - выход нового сотрудника на требуемый уровень профессиональных и личных компетенций, необходимых для подтверждения соответствия занимаемой должности. Основная задача - ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

По окончании ознакомления с отделами сотруднику выдается план развития сотрудника на время адаптации. В нем ставятся цели и задачи развития нового сотрудника на весь адаптационный период.

В течение установленного срока адаптации руководитель, постоянно контактируя с самим работником, наставником, коллегами по работе, выявляет достоинства и недостатки новичка, взаимоотношения в коллективе и дает заключение о личных и профессиональных качествах работника, а также дальнейшие перспективы работы с ним. Реализуется непосредственным руководителем.

5. ВИДЫ АДАПТАЦИОННЫХ ПРОГРАММ И ПРОЦЕДУРЫ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ

Адаптация новых сотрудников начинается с отдела кадров, где новому работнику на этапе предварительного собеседования предоставляется базовая информация о предприятии: виды деятельности, документы и процедуры, регулирующие трудовые отношения, социальные гарантии. Основной целью собеседования является выяснить, подходит ли компания сотруднику, а сотрудник - компании.

На основании принятого решения генерального директора о приеме на работу менеджер по персоналу представляет нового работника непосредственному руководителю. В зависимости от должности определяется вид адаптационной программы.

5.1. Программа адаптации рабочих профессий. Программа адаптации рабочих профессий начинается с того, что руководителем структурного подразделения на основании полученной информации о знаниях, умениях и навыках нового сотрудника определяется наиболее приемлемая форма подготовки, закрепляется наставник - сотрудник, имеющий возможность оказать реальную поддержку и помощь, работающий, как правило, в одном подразделении с новичком. Составляется индивидуальный план-график введения в профессию, в котором определяется перечень оборудования и вопросов, необходимых для изучения в период адаптации и испытательного срока.

Вновь принятому работнику вручаются следующие документы: должностная инструкция и квалификационные требования (по специальности); инструкция по охране труда и технике безопасности; фирменные стандарты компании; адаптационный лист; индивидуальный план-график введения в профессию.

5.2. Программа адаптации менеджеров среднего звена. Процесс адаптации менеджеров среднего звена начинается с представления другим сотрудникам, ознакомления с рабочим процессом и соответствующими документами, который осуществляет непосредственный руководитель. Вновь принятому работнику вручаются следующие документы: структура предприятия; список служебных телефонов; фирменные стандарты компании; должностная инструкция и квалификационные требования (по специальности); положение об отделе; технологические схемы взаимодействия; инструкция по охране труда и технике безопасности; адаптационный лист; индивидуальный план-график введения в должность; план развития сотрудника на время адаптации.

Для скорейшей адаптации менеджеров среднего звена, задействованных в производственном процессе, организуется обучение технологий (для менеджеров по продажам - дополнительное обучение по теории и практике продаж, технике эффективного общения и т.).

Внимание к процессу адаптации менеджеров среднего звена должно быть достаточно высоким, т. к. эта рабочая позиция требует мобильного выполнения большого объема разнообразных, достаточно сложных функций. Если человек плохо ориентируется в тонкостях своих разносторонних обязанностей, от этого страдает рабочий процесс и новичок разочаровывается в новой работе раньше, чем сумеет осознать, что при соответствующей подготовке и помощи может справиться с трудностями"

Адаптационный период должен нести функцию удержания, этому способствует расширение сроков адаптационного периода, когда работа менеджеров подкрепляется контролем руководителя более высокого звена и соответствующей помощью.

5.5. Процесс адаптации руководителей. Руководитель структурного подразделения вводится в должность и представляется коллективу генеральным директором. Происходит осмотр подразделения, знакомство с сотрудниками и ознакомление с предприятием в целом. Вручаются следующие документы: правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; план подразделений; список служебных телефонов; структура предприятия; фирменные стандарты компании; должностная инструкция; положение об отделе; технологические схемы взаимодействия; инструкция по охране труда и технике безопасности; адаптационный лист; индивидуальный план-график введения в должность; план развития сотрудника на время адаптации; пакет документов, регламентирующих деятельность данного структурного подразделения и необходимые для понимания работы организации (положения, приказы, должностные инструкции и квалификационные требования подчиненных и т. д.).

Менеджер по персоналу помогает новому руководителю влиться в коллектив, предоставляет всю необходимую информацию о традициях коллектива, потенциале каждого работника, об особенностях социально-психологического климата, сложившегося в коллективе.

6. КОНТРОЛЬ И ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

Контроль процесса адаптации проводится с целью выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новичков, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность адаптационных программ.

Первый срез проводится по результатам исполнения индивидуального плана-графика введения в должность. Анализируется объем полученной информации новым сотрудником и оценка руководителей отделов, участвовавших в данном этапе адаптации.

Последующие срезы осуществляются с помощью анкет и собеседований, которые позволяют проанализировать на данном этапе объем эффективности и результативности процесса адаптации, установить отрицательные факторы адаптации и принять оперативные меры по их устранению.

По окончании испытательного срока систематизируется и анализируется весь объем полученной информации, на основании полученных результатов процесса адаптации и принимается обоюдное окончательное решение: работодатель определяет, устраивает ли его работник, а работник - устраивает ли его условия работы в данном коллективе.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс адаптации новых сотрудников является прямым продолжением процесса отбора персонала. Основные причины увольнения работников - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую среду - важнейшая задача его руководителя и менеджера по персоналу.

Использование комплекса профессиональной и психологической адаптации новому специалисту оказывается более эффективным и экономичным, чем неудачное завершение испытательного срока, поиск, оценка и обучение новых кандидатов на освободившуюся вакансию.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация персонала - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

Организационная адаптация - усвоение работником роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Система адаптации персонала является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее.

Субъективные показатели адаптации персонала - показатели, характеризующие удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями.

Трудовая адаптация персонала - процесс: приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде; совершенствования деловых и личных качеств работников.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление трудовой адаптацией персонала - процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для

воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Экономическая эффективность - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.